

# **Strategi Peningkatan Penyaluran Kredit Berdasarkan Analisis Kinerja Keuangan dan Faktor Eksternal BPR di Kabupaten Bogor**

**Priyantika Yuliningtyas**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor  
Kampus Dramaga Bogor 16680

**Budi Purwanto**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor  
Kampus Dramaga Bogor 16680  
Email : budipurwanto@apps.ipb.ac.id

## **ABSTRACT**

*Bank Perkreditan Rakyat (BPR) is a financial institution that is growing currently as having a role in the funding of small and medium businesses. In Bogor district, there are 25 BPRs who each has different strengths and weaknesses. Based on the cluster analysis, it is obtained three clusters of BPR which are grouped based on their ability to manage assets, its non-performing loan risks, likuidity, profitability and the operating expenses of BPR. Based on the clustering of BPRs and analysis of internal and external factors of each BPR group, it has found operational strategy to increase credit disbursement and lowering non-performing loan risks. The strategy for group "A" BPRs is to develop the market, to increase in BPRs facilities, to implement a system of shared-responsibility credit, and to increase precautionary in the credit disbursement. Strategy for group "B" BPRs is to increase the credit interest, to improve customer service and facilities, market penetration and running partners with the common bank. At last, the strategy for the group "C" BPRs is to increase promotion, improving services, increase the amount of credit disbursement and improving the quality of human resources.*

*Keywords: BPR, Cluster Analysis, SWOT Analysis.*

## **ABSTRAK**

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah lembaga keuangan yang saat ini mengalami perkembangan karena memiliki peran dalam pembiayaan usaha kecil menengah. Di Kabupaten Bogor terdapat 25 BPR yang masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda. Berdasarkan analisis cluster, diperoleh tiga kelompok BPR yang dikelompokkan berdasarkan kemampuan mengelola aset, besarnya resiko kredit macet, likuiditas, profitabilitas dan biaya operasional BPR. Berdasarkan pengelompokan BPR dan analisis faktor internal dan eksternal masing-masing kelompok pada BPR dihasilkan strategi operasional untuk meningkatkan penyaluran kredit BPR dan mengurangi kredit macet. Strategi bagi BPR kelompok "A" yaitu pengembangan pasar, peningkatan fasilitas yang dimiliki BPR, menerapkan sistem kredit tanggung renteng, dan meningkatkan kehati-hatian dalam menyalurkan kredit. Strategi bagi BPR kelompok "B" yaitu meningkatkan bunga kredit, meningkatkan pelayanan dan fasilitas, penetrasi pasar dan bermitra dengan bank umum. Terakhir, strategi bagi BPR kelompok "C" yaitu meningkatkan promosi, meningkatkan pelayanan, meningkatkan jumlah kredit yang disalurkan dan meningkatkan kualitas sumberdaya manusia.

Kata kunci: Analisis Cluster, Analisis SWOT, BPR

## I. Pendahuluan

Lembaga keuangan yang saat ini mengalami perkembangan karena memiliki peran dalam pembiayaan usaha kecil menengah adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). BPR menjadi andalan dikalangan usaha kecil karena dalam pemberian dan penyaluran kreditnya tergolong mudah dibandingkan dengan bank umum. BPR juga melayani pinjaman dalam nominal kecil yang tidak dijangkau oleh bank umum. Akan tetapi BPR memiliki beberapa kelemahan seperti sumber pendanaan dari BPR masih terbatas dan fasilitas yang diberikan oleh BPR belum mampu bersaing dengan bank umum. Hal tersebut menurunkan minat masyarakat dalam menyimpan uang di BPR, sehingga penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) oleh BPR masih tergolong rendah. Dalam penyaluran kreditnya, BPR banyak bergantung dengan meminjam dana dari bank yang lebih besar, hal itu mengakibatkan bunga kredit yang ditawarkan menjadi lebih tinggi. Akan tetapi, selama tiga tahun terakhir BPR menunjukkan peningkatan jumlah aset yang cukup besar, hal itu menunjukkan potensi BPR dalam membangun perekonomian Kabupaten Bogor.

Tabel 1. Perkembangan jumlah BPR dan jumlah aset BPR di Kabupaten Bogor

Tahun	Jumlah BPR	Jumlah Aset (Rp'000)	Tingkat Pertumbuhan aset (%/th)
2008	25	365.177.156	-
2009	26	427.414.968	17,04
2010	26	517.655.386	21,11
2011	25	303.537.415	-41,36
2012	24	331.016.054	9,05
2013	25	397.018.028	19,94
2014	25	471.576.161	18,78
2015	25	598.140.424	26,83

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia 2008-2014

Pertumbuhan Usaha Kecil Menengah (UMKM) memberikan peluang dan ancaman tersendiri bagi BPR. Peningkatan UMKM akan memberikan peluang meningkatnya permintaan kredit kepada BPR. Akan tetapi, keberadaan bank umum yang mulai merambah ke pasar kredit mikro mengancam peran BPR sebagai penyalur kredit Usaha Kecil Menengah. Bank umum memiliki banyak kelebihan seperti kecukupan modal, kemudahan dalam menghimpun dana dari masyarakat, fasilitas-fasilitas yang memudahkan transaksi bagi nasabah dan jangkauan yang semakin luas membuat BPR kesulitan dalam memenangkan persaingan.

Menurut data dari Bank Indonesia, jumlah kredit yang diberikan oleh BPR di Kabupaten Bogor selalu meningkat pada tahun 2008 sampai dengan 2013 akan tetapi persentase jumlah kredit macet setiap tahun juga bertambah. Kredit macet mengakibatkan biaya operasional yang tinggi bagi bank dan mengakibatkan penurunan jumlah kredit yang diberikan serta penurunan jumlah UMKM yang didanai oleh BPR. Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia pasal 4 ayat 2 bahwa bank memiliki potensi kesulitan yang membahayakan kelangsungan usahanya jika memiliki rasio kredit bermasalah (*Non Performing Loan*) lebih dari 5% dari total kredit.

Tabel 2. Perkembangan kredit dan persentase NPL di Kabupaten Bogor periode 2008-2014 (dalam ribuan)

No	Tahun	Total Kredit (Rp)	Jumlah NPL (Rp)	NPL (%)	Laju Pertumbuhan NPL (%/th)
1	2008	162.536.995	126.128.708	7,76	-
2	2009	184.878.231	155.482.592	8,41	0,65
3	2010	219.715.395	211.805.641	9,64	1,23
4	2011	260.867.331	173.737.642	6,66	-2,98
5	2012	296.377.897	241.251.608	8,14	1,48
6	2013	341.694.093	254.562.099	7,45	-0,69

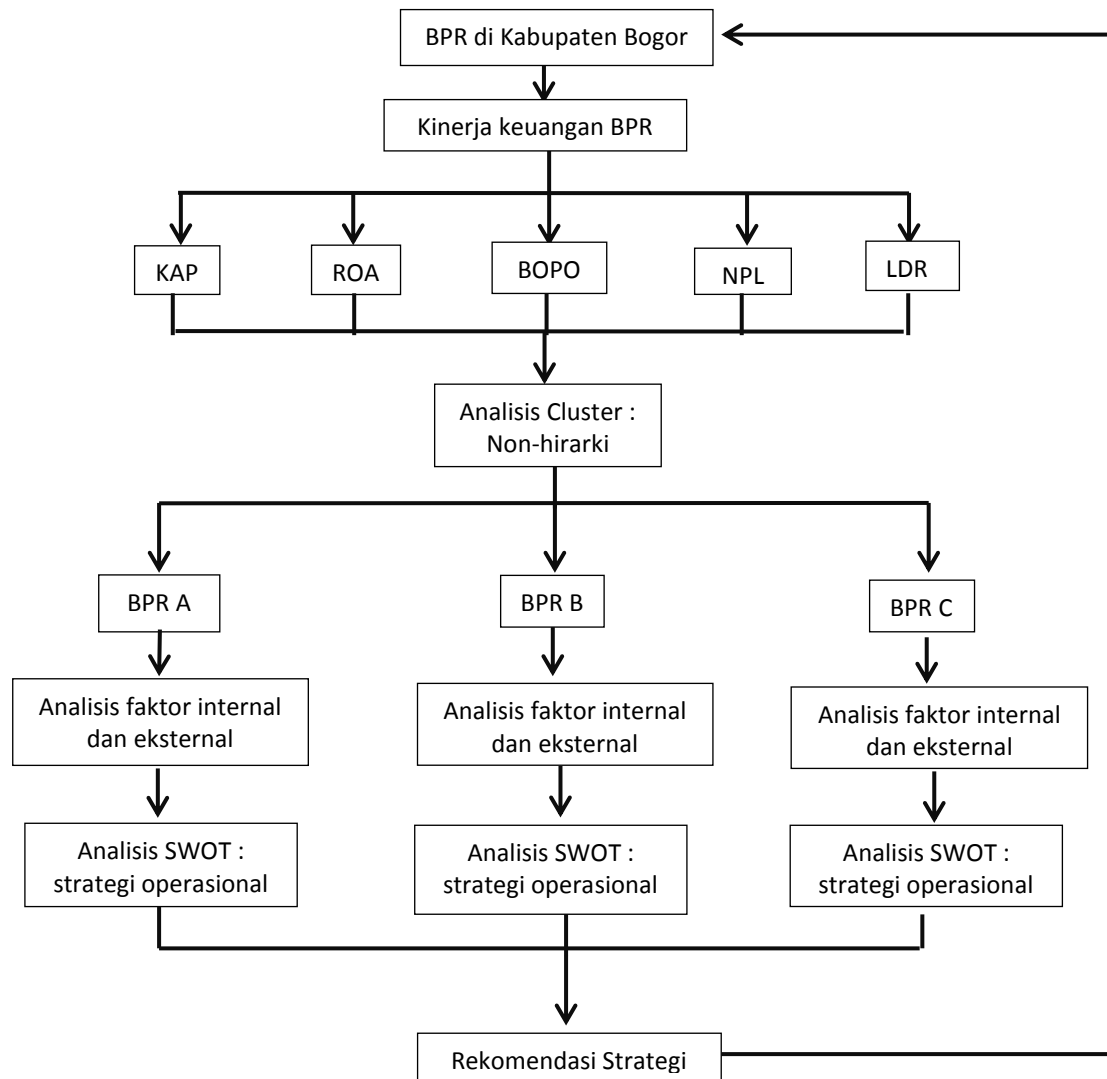
Sumber : Statistik Perbankan Indonesia 2008-2014

BPR di Kabupaten Bogor berjumlah 25 BPR. Masing-masing BPR memiliki karakteristik yang berbeda-beda serta kekuatan dan kelemahan yang beragam. Walaupun demikian masalah yang dihadapi oleh semua BPR dan tujuan umum BPR tersebut pada dasarnya sama, yaitu BPR ingin mengurangi NPL dan meningkatkan penyaluran kredit ke UMKM. Oleh karena itu, diperlukan strategi-strategi yang berbeda untuk BPR yang memiliki karakteristik berbeda tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bermaksud ingin mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan perubahan penyaluran kredit pada BPR di Kabupaten Bogor dan bagaimana strategi yang tepat bagi penyaluran kredit bagi masing-masing kelompok BPR di Kabupaten Bogor agar jumlah kredit macet semakin berkurang.

Tujuan penelitian ini adalah mengelompokkan BPR di Kabupaten Bogor berdasarkan karakteristiknya, menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal pada BPR di Bogor dalam penyaluran kredit kepada UMKM dan menganalisis alternatif strategi bagi masing-masing kelompok BPR dalam meningkatkan penyaluran kredit kepada UMKM dan mengurangi kredit macet.

## II. Metode Penelitian

Bank Perkreditan Rakyat adalah salah satu lembaga keuangan yang aktivitas utamanya adalah menghimpun dan menyalurkan kredit kepada masyarakat. Jumlah BPR di Kabupaten Bogor sebanyak 25 BPR dan masing-masing memiliki kinerja keuangan yang beragam sehingga perlu dilakukan *clustering* untuk mengelompokkan BPR yang sejenis. Pengelompokan BPR dilakukan dengan menggunakan analisis *cluster* non-hierarki. Dalam menyalurkan kredit kepada masyarakat khususnya kepada UMKM, BPR sering menghadapi beberapa masalah baik dari internal maupun eksternal BPR tersebut. Oleh karena itu penelitian ini menganalisis tentang faktor-faktor internal dan eksternal masing-masing kelompok BPR dalam menyalurkan kredit kepada UMKM. Faktor internal berisi tentang kekuatan dan kelemahan BPR sedangkan faktor eksternal berisi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi BPR. Berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman disusun alternatif strategi bagi BPR dengan menggunakan analisis *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT). Analisis SWOT menghasilkan strategi-strategi operasional bagi masing-masing kelompok BPR. Kemudian hasil penentuan tersebut direkomendasikan kepada manajemen BPR untuk dapat memperbaiki sistem dan meningkatkan penyaluran kredit pada BPR. Kerangka penelitian ini ditunjukkan oleh Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Penelitian ini dilaksanakan di BPR Kabupaten Bogor. Kabupaten Bogor dipilih secara sengaja dengan pertimbangan Bogor merupakan daerah penyangga ibukota yang perkembangan kreditnya terus meningkat akan tetapi jumlah kredit macet BPR tergolong tinggi. Jumlah BPR yang diteliti adalah 25 BPR yang tersebar di Kabupaten Bogor. Penelitian ini dilakukan sejak bulan Februari hingga Maret 2015.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif berupa laporan keuangan BPR dan data kualitatif berupa analisis peluang dan ancaman yang dihadapi BPR. Sumber data yang diperoleh adalah data primer dan data sekunder. Data Primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak manajemen BPR dan pengamatan langsung. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur dan data yang dipublikasikan oleh Bank Indonesia serta Badan Pusat Statistik.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode analisis berikut :

### 1. Analisis *Cluster*

Analisis *cluster* merupakan suatu kelas teknik, dipergunakan untuk mengkalsifikasi objek atau kasus (responden) ke dalam kelompok yang relatif homogen, yang disebut *cluster* dimana obyek dalam setiap kelompok cenderung mirip satu sama lain dan berbeda jauh dengan obyek dari *cluster* lainnya (Supranto, 2004). Langkah-langkah dalam melakukan analisis *cluster* antara lain :

- a. Merumuskan masalah dengan mendefinisikan variabel yang digunakan dalam pengklasteran.
- b. Memilih ukuran jarak dengan pembakuan (standarisasi).
- c. Memilih prosedur pengklasteran.
- d. Menentukan banyaknya *cluster*.
- e. Mengintepretasikan profil *cluster*.

### 2. Analisis SWOT

Menurut David (2006), terdapat 8 (delapan) langkah dalam membentuk Matriks SWOT:

- a. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
- b. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan
- c. Buat daftar kekuatan internal perusahaan.
- d. Buat daftar kelemahan internal perusahaan.
- e. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi SO.
- f. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi WO.
- g. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi ST.
- h. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi WT.

## III. Hasil dan Pembahasan

### III.1. Pengelompokkan BPR di Kabupaten Bogor

BPR di Kabupaten Bogor berjumlah 25 BPR yang tersebar di berbagai kecamatan. Masing-masing BPR memiliki karakteristik yang berbeda dilihat dari kinerja keuangannya. Berikut adalah gambaran umum BPR di Kabupaten Bogor berdasarkan kinerja keuangan :

#### 1. *Asset*

Jumlah aset ini diukur dengan rasio Kualitas Aset Produktif (KAP). BPR yang nilai KAP diatas 9% tergolong tidak mampu memanfaatkan aktivitya dengan baik. BPR memiliki rata-rata KAP kurang dari 9% sehingga dapat dikategorikan bahwa BPR di Kabupaten Bogor memiliki kemampuan yang cukup baik dalam mengelola aktiva.

#### 2. *Management*

Analisis mengenai manajemen BPR didasarkan pada kemampuan manajemen BPR dalam mengelola kredit macet sehingga analisis ini menggunakan rasio *Non*

*Performing Loan*. Pada gambar terlihat bahwa rata-rata NPL BPR memiliki nilai rasio diatas 5% hal itu menunjukkan bahwa BPR kurang mampu mengelola kredit macet.

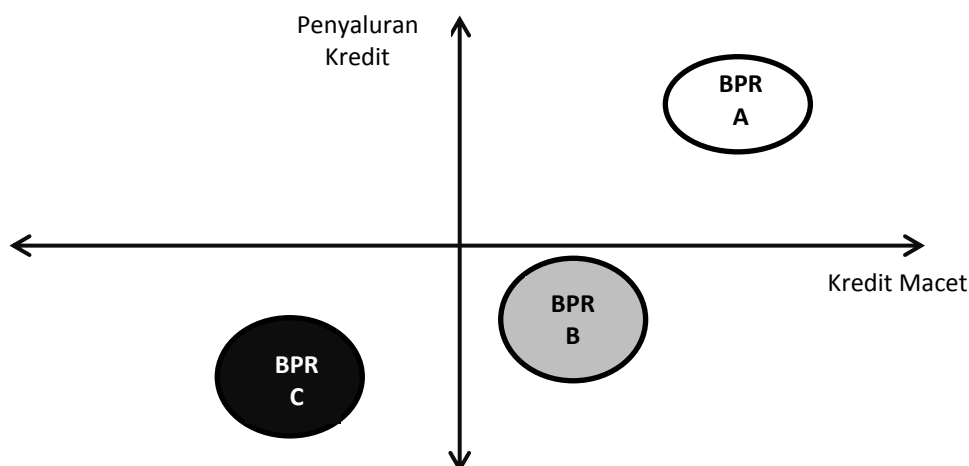
### 3. *Earning* (profitabilitas)

Profitabilitas BPR diukur dengan menggunakan rasio *Return on Asset* (ROA) dan Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO). Keuntungan BPR dalam mengelola aset yang dimiliki diukur dengan rasio ROA. BPR dikatakan mengalami kerugian apabila ROA bernilai negatif. Sebagian besar BPR memiliki rasio ROA diatas 0% yang berarti bahwa keuntungan BPR yang dihasilkan dari mengelola aset tergolong baik. Tingkat efisiensi biaya yang dikeluarkan oleh BPR untuk kegiatan operasional diukur dengan rasio BOPO. BPR yang memiliki rasio BOPO lebih dari 97% memiliki tingkat efisiensi yang sangat buruk. Sebagian besar BPR memiliki rasio BOPO kurang dari 97% yang berarti bahwa tingkat efisiensi BPR Kabupaten Bogor tergolong cukup baik.

### 4. *Liquidity*

Likuiditas BPR dihitung menggunakan rasio *Loan to Deposit Ratio* (LDR) (Dendawijaya, 2005). Secara keseluruhan BPR di Kabupaten Bogor memiliki likuiditas yang tergolong sangat baik karena rasio LDR bernilai kurang dari 120%.

Dari kinerja keuangan BPR tersebut menunjukkan bahwa BPR di Kabupaten Bogor memiliki kemampuan pengelolaan dan penyaluran kredit yang berbeda-beda. Pengelompokan BPR menggunakan analisis *cluster* membagi 25 BPR di Kabupaten Bogor menjadi 3 kelompok BPR berdasarkan lima faktor yaitu aset, kredit macet, likuiditas, profitabilitas dan biaya operasional BPR. Berdasarkan analisis *cluster* dengan metode non-hierarki, diperoleh tiga kelompok BPR. Gambar 3 menunjukkan bahwa BPR kelompok “A” adalah BPR yang memiliki resiko penyaluran kredit yang tinggi karena jumlah kredit yang disalurkan juga tinggi. BPR kelompok “B” adalah BPR yang jmlah penyaluran kreditnya rendah akan tetapi memiliki resiko kredit macet yang cukup tinggi. BPR kelompok “C” adalah BPR yang memiliki resiko kredit macet yang rendah dan penyaluran kredit yang rendah.



Gambar 2. Pengelompokan BPR di Kabupaten Bogor

Tabel 3. Kelompok BPR di Kabupaten Bogor

BPR A	BPR B	BPR C
1. BPR Karunia	1. BPR Muliatama	1. BPR Samarason
2. BPR Parasahabat	2. BPR Artha Bersama	2. BPR Cileungsi
3. BPR Artha Jaya	3. BPR Artha Kurnia	3. BPR Lumbanmual
4. BPR Indomitra	4. BPR Citeureup	
5. BPR Sebaru	5. BPR Tricipta	
6. BPR Parung	6. BPR Artha Mitra	
7. BPR Pancoran	7. BPR Surya Kencana	
8. BPR Leuwiliang	8. BPR Artha Karya	
9. BPR Bona Pasogit 2		
10. BPR Datagita		
11. BPR Berfasi		
12. BPR Hitamajaya		
13. BPR Bona Pasogit 14		
14. BPR Nature		

### III.2. Faktor Internal pada BPR di Kabupaten Bogor

Berdasarkan pengelompokan BPR dengan analisis *cluster* diperoleh tiga kelompok BPR. Dari ketiga kelompok BPR tersebut terdapat beberapa karakteristik yang membedakan satu kelompok dengan kelompok lainnya.

#### 1. BPR kelompok “A”

Karakteristik dari BPR pada kelompok “A” adalah sebagai berikut :

- Memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola aktiva
- Memiliki resiko kedit macet yang tinggi
- Jumlah kredit yang disalurkan tergolong tinggi
- Memiliki profitabilitas yang baik
- Biaya operasional tergolong rendah

#### 2. BPR kelompok “B”

Karakteristik dari BPR pada kelompok “B” adalah sebagai berikut :

- Memiliki kemampuan yang kurang baik dalam mengelola aktiva
- Memiliki resiko kedit macet yang rendah
- Jumlah kredit yang disalurkan cukup tinggi
- Memiliki profitabilitas yang kurang baik
- Biaya operasional tergolong tinggi

#### 3. BPR Kelompok “C”

Karakteristik dari BPR pada kelompok “C” adalah sebagai berikut :

- Memiliki kemampuan yang kurang baik dalam mengelola aktiva
- Resiko kredit macetnya rendah
- Jumlah kredit yang disalurkan tergolong rendah
- Memiliki profitabilitas yang baik
- Biaya operasional tergolong rendah

### III.3. Faktor Eksternal pada BPR di Kabupaten Bogor

Faktor eksternal yang dianalisis adalah faktor eksternal yang mengakibatkan peningkatan kredit macet serta tingkat persaingan pada BPR di Kabupaten Bogor.

Dimana faktor eksternal ini memiliki pengaruh yang sama bagi semua BPR. Adapun faktor eksternal yang mempengaruhi penyaluran kredit serta kredit macet pada BPR di Kabupaten Bogor adalah :

#### 1. Pertumbuhan Ekonomi

Pada penelitian ini pertumbuhan ekonomi ditinjau dari *Gross Domestic Product* yang dihasilkan di Kabupaten Bogor. Berdasarkan data dari BPS dari tahun 2009 sampai 2014, GDP Kabupaten Bogor terus meningkat, hal itu menunjukkan pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Bogor juga meningkat. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi menjadi peluang bagi BPR dalam meningkatkan penyaluran kreditnya. Semakin meningkatnya pertumbuhan ekonomi maka kredit yang disalurkan juga semakin meningkat dan resiko kredit macet BPR semakin kecil (Yurdakul, 2014). Menurut Yoga (2013), Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap penyaluran kredit BPR.

#### 2. Tingkat Pengangguran

Tingkat Pengangguran di Kabupaten Bogor dari tahun 2008 sampai 2014 memperlihatkan tren penurunan. Hal itu menjadi peluang bagi BPR karena dengan menurunnya pengangguran, resiko kredit macet juga menurun (Yurdakul, 2014). Menurut Louzis dkk (2010) dalam Farhan (2012), peningkatan pengangguran di negara berpengaruh negatif terhadap pendapatan dari individu dan akan meningkatkan beban utang mereka.

#### 3. Inflasi

Tingkat inflasi di Kabupaten Bogor dari tahun 2008 sampai 2014 menunjukkan angka yang fluktuatif, hal ini menjadi ancaman bagi BPR karena dampak tingginya inflasi akan mempengaruhi pembayaran kredit oleh UMKM. Ketika inflasi tinggi maka resiko kredit macet juga tinggi (Greenidge dan Grosvenor 2010).

#### 4. Kondisi Persaingan

Ekspansi bank umum ke dalam pasar kredit mikro memberikan pengaruh terhadap jumlah kredit yang disalurkan oleh BPR. Tingkat persaingan pada BPR dapat diketahui dengan membandingkan pangsa pasar yang dimiliki BPR dan bank umum. Berdasarkan data perkembangan posisi kredit mikro, kecil dan menengah yang diberikan bank umum dan BPR di Kabupaten Bogor selama tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa bank umum menguasai lebih dari 90% pangsa pasar kredit untuk UMKM. Bank Umum menjadi ancaman bagi BPR ketika Bank Umum tersebut mulai memasuki pasar BPR. Persaingan yang terjadi dalam penyaluran kredit ke UMKM oleh bank umum dan BPR adalah persaingan tidak sempurna karena tidak mempunyai kekuatan yang seimbang (Sukirno 2005).

### III.4. Analisis SWOT

Berdasarkan analisis *cluster*, diperoleh tiga kelompok BPR dimana masing-masing kelompok memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda-beda. Sehingga dalam perumusan strategi pun diperlukan strategi yang berbeda bagi ketiga kelompok BPR tersebut. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dirumuskan strategi-strategi operasional bagi masing-masing kelompok BPR dengan menggunakan analisis SWOT. Berikut adalah strategi operasional bagi ketiga kelompok BPR :



## 1. BPR Kelompok “A”

Tabel 4. Matriks SWOT untuk BPR Kategori “A”

	<b>Opportunity :</b> 1. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Bogor rata-rata meningkat 0,48%/tahun 2. Pengangguran di Kabupaten Bogor menunjukkan tren penurunan dengan rata-rata penurunan 0.89%/tahun	<b>Threat :</b> 1. Persaingan dengan bank umum yang tidak sehat 2. Inflasi yang berfluktuasi
<b>Strenght :</b> 1. Kemampuan BPR dalam mengelola aset tergolong sangat baik. 2. Likuiditas sangat baik 3. Profitabilitas baik 4. Biaya operasional rendah	<b>Strategi S-O :</b> Pengembangan Pasar	<b>Strategi S-T :</b> Meningkatkan fasilitas BPR dalam hal penyaluran kredit ke masyarakat.
<b>Weakness :</b> 1. NPL tinggi	<b>Strategi W-O :</b> Menerapkan sistem kredit berkelompok tanggung renteng	<b>Strategi W-T :</b> Meningkatkan kehati-hatian dalam menyalurkan kredit

## a. Strategi S-O berupa pengembangan pasar

BPR dalam kelompok ini memiliki kinerja keuangan yang sangat baik. Disamping itu peningkatan pertumbuhan ekonomi dan penurunan tingkat pengangguran juga dapat dimanfaatkan dengan baik oleh BPR ini. Sehingga strategi yang tepat bagi BPR ini berdasarkan kekuatan dan peluang yang dimiliki adalah strategi pengembangan pasar. BPR dapat memperluas jangkauan pasarnya serta meningkatkan kredit yang disalurkan kepada pasar-pasar baru. BPR dalam kelompok ini dapat membuka kantor cabang di wilayah geografis yang baru apabila aset dan modal yang dimiliki mencukupi untuk pembukaan kantor cabang baru.

## b. Strategi S-T berupa peningkatan fasilitas BPR

Strategi yang dapat digunakan berkaitan dengan kekuatan dan ancaman yaitu dengan meningkatkan fasilitas yang dimiliki BPR. BPR memiliki modal dan aset yang termasuk kategori sangat baik, hal itu berarti BPR memiliki kesempatan yang besar untuk meningkatkan kinerjanya. Selama ini, masyarakat cenderung lebih senang menabung di bank umum karena bank umum memiliki fasilitas yang memudahkan masyarakat seperti ATM, dan pelayanan di bank umum yang nyaman. Masyarakat tidak jenuh mengantri selama berjam-jam di bank umum karena disugahi oleh tayangan televisi dan berbagai bacaan. Oleh karena itu, dengan modal dan aset yang dimiliki, BPR dapat menambah beberapa fasilitas kantornya agar masyarakat semakin nyaman dan percaya dengan BPR. Selain fasilitas fisik di kantor BPR, BPR dalam kelompok ini juga dapat meningkatkan fasilitas diluar kantor yang mendukung interaksi BPR dengan masyarakat langsung. Misalnya dengan menyediakan tenda BPR di lokasi yang terdapat banyak nasabah, misalnya pasar. Sehingga nasabah yang ingin menikmati layanan BPR dapat dengan dilakukan dengan mudah dan nyaman.

c. Strategi W-O berupa menerapkan sistem kredit berkelompok tanggung renteng

Pertumbuhan ekonomi menjadi peluang bagi BPR untuk meningkatkan penyaluran kreditnya, akan tetapi kurangnya kemampuan BPR dalam mengelola kredit macet menjadi hambatan dalam peningkatan penyaluran kredit kepada UMKM. Oleh karena itu untuk tetap meningkatkan penyaluran kredit dan mengurangi resiko kredit macet strategi yang dapat diimplementasikan oleh BPR adalah menerapkan sistem kredit berkelompok tanggung renteng. Maksud dari sistem kredit berkelompok tanggung renteng yaitu pemberian kredit dilakukan kepada sekelompok pemilik UMKM dan dalam pembayarannya dilakukan secara bersama-sama oleh satu kelompok tersebut dan apabila ada salah satu anggota yang kesulitan dalam membayar maka anggota yang lain dalam kelompok tersebut wajib membantu. Dengan sistem tanggung renteng, kredit macet oleh UMKM dapat ditekan. Untuk saat ini hanya ada satu BPR di Kabupaten Bogor yang menerapkan sistem kredit seperti ini.

d. Strategi W-T berupa meningkatkan kehati-hatian dan pelayanan BPR

Tingginya rasio NPL yang dimiliki oleh BPR pada kelompok ini serta adanya persaingan dari bank umum serta tingkat inflasi yang fluktuatif menyebabkan BPR ragu-ragu dalam menyalurkan kredit. Ditengah fluktuasi nilai inflasi yang menyebabkan meningkatnya resiko kredit, BPR harus berhati-hati dalam menyalurkan kredit kepada UMKM. Sebelum BPR mencairkan kredit kepada UMKM, terlebih dahulu *Accounting Officer* melakukan survei atau pengecekan ke lokasi usaha untuk melihat kemampuan UMKM dalam mengembalikan kredit. Dalam kegiatan ini, tim AO harus teliti dan cermat dalam melakukan survei. Survei tidak hanya dengan wawancara kepada pemilik tetapi juga wawancara kepada orang-orang di lingkungan sekitar pemilik UMKM. Tim AO juga harus mampu memprediksi peluang usaha dari UMKM tersebut. Hal itu dilakukan agar BPR tidak salah dalam memberikan kredit dan untuk mengurangi kredit macet. Selain itu, untuk menghadapi persaingan dari Bank Umum, BPR juga harus meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. BPR harus selalu menjaga hubungan baik dengan nasabah dan memberikan pelayanan-pelayanan tambahan seperti menghantarkan kredit langsung ke nasabah yang tidak bisa datang ke BPR.

## 2. BPR Kelompok “B”

Tabel 5. Matriks SWOT untuk BPR Kategori “B”

	<b>Opportunity :</b> 1. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Bogor rata-rata meningkat 0,48%/tahun 2. Pengangguran di Kabupaten Bogor menunjukkan tren penurunan dengan rata-rata penurunan 0,89%/tahun	<b>Threat :</b> 1. Persaingan dengan bank umum yang tidak sehat 2. Inflasi yang berfluktuasi
<b>Strenght :</b> 1. Memiliki resiko kredit macet yang rendah 2. Jumlah kredit yang disalurkan cukup tinggi	<b>Strategi S-O :</b> Meningkatkan bunga kredit	<b>Strategi S-T :</b> Meningkatkan pelayanan
<b>Weakness :</b> 1. Memiliki kemampuan yang kurang baik dalam mengelola aktiva 2. Memiliki profitabilitas yang kurang baik 3. Biaya operasional tergolong tinggi	<b>Strategi W-O :</b> Penetrasi pasar	<b>Strategi W-T :</b> Bermitra dengan Bank Umum

## a. Strategi S-O berupa meningkatkan bunga kredit

Peningkatan suku bunga kredit dilakukan untuk meningkatkan profitabilitas BPR. Akan tetapi dalam penetapan suku bunga kredit, BPR harus memperhitungkan kemampuan UMKM dalam membayar serta suku bunga kredit yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Peningkatan suku bunga kredit yang terlalu tinggi dapat menyebabkan UMKM yang akan mengajukan kredit beralih ke bank lain.

## b. Strategi S-T berupa meningkatkan pelayanan

Persaingan yang ketat antar BPR ataupun dengan bank umum menjadi ancaman yang serius bagi BPR. Agar bisa menjadi pemimpin pasar, kepuasan nasabah adalah hal yang mutlak bagi BPR. Meningkatkan kepuasan nasabah dapat dilakukan dengan meningkatkan pelayanan dalam hal kecepatan dan ketepatan. Selain itu pemberian nilai tambah bagi nasabah juga meningkatkan keunggulan bersaing bagi BPR. BPR dapat menawarkan berbagai layanan tambahan seperti penghantaran ataupun penjemputan uang sehingga nasabah tidak perlu datang ke kantor ataupun menyediakan layanan panggilan 24 jam dan lain-lain.

## c. Strategi W-O berupa penetrasi pasar.

BPR dalam kelompok ini memiliki kemampuan pengelolaan aset yang tergolong buruk sehingga BPR dalam kelompok ini sulit memanfaatkan peluang yang ada. Oleh karena itu, rekomendasi strategi bagi BPR ini adalah penetrasi pasar. Maksud dari penetrasi pasar yaitu menjaga pangsa pasar BPR saat ini agar nasabah yang ada tidak berpindah ke bank lain dan meningkatkan pangsa pasar terhadap nasabah lama. Berbagai cara dapat ditempuh BPR untuk dapat menerapkan strategi ini misalnya dengan meningkatkan profesionalitas kepada nasabah serta memberikan pelayanan ekstra bagi nasabah lama. Selain itu BPR juga dapat memberikan manfaat tambahan bagi nasabah yang sudah lama menabung di BPR, ataupun bagi debitur yang tepat

waktu dalam membayar kredit. Manfaat tambahan yang bisa ditawarkan dengan memberikan souvenir kepada nasabah atau memberikan spanduk yang berisi nama toko dengan mencantumkan nama BPR pemberi kredit. Dengan demikian nasabah akan semakin setia menjadi nasabah tetap di BPR tersebut.

d. Strategi W-T berupa bermitra dengan bank umum

Ditengah kinerja keuangannya yang buruk dan adanya ancaman yang berupa persaingan dengan bank umum serta fluktuasi nilai inflasi maka strategi yang dapat diterapkan oleh BPR dalam kelompok ini yaitu BPR dapat bermitra dengan bank umum untuk mengadakan pelatihan/study banding. Pelatihan dimaksudkan agar BPR dapat mencontoh kinerja profesional ataupun metode-metode yang diterapkan oleh bank umum seperti cara bank umum mengurangi NPL ataupun cara bank umum memilih UMKM untuk diberikan kredit. Berdasarkan data dari Bank Indonesia, bank umum memiliki kinerja yang lebih baik dari BPR, sehingga BPR dapat belajar dari bank umum agar kinerjanya semakin meningkat. Strategi ini dapat diimplementasikan oleh semua BPR di Kabupaten Bogor terlebih oleh BPR yang memiliki kinerja keuangan yang kurang baik.

### 3. BPR Kelompok “C”

a. Strategi S-O berupa meningkatkan promosi

Pertumbuhan ekonomi yang meningkat serta angka pengangguran yang menurun merupakan peluang bagi BPR untuk menjaring pasar baru. Dengan adanya profitabilitas yang tinggi dan rendahnya biaya operasional saat ini hal itu dapat dimanfaatkan BPR untuk meningkatkan promosi agar BPR bisa menarik nasabah baru dan meningkatkan kepercayaan nasabah lama. Promosi dapat dilakukan dengan membuat iklan di radio lokal, surat kabar lokal ataupun pembuatan poster maupun spanduk di area umum.

b. Strategi S-T berupa meningkatkan pelayanan dan fasilitas yang dimiliki

Persaingan yang ketat antar BPR ataupun dengan bank umum Agar bisa menjadi pemimpin pasar, kepuasan nasabah adalah hal yang mutlak bagi BPR. Meningkatkan kepuasan nasabah dapat dilakukan dengan meningkatkan pelayanan dalam hal kecepatan dan ketepatan. Selain itu pemberian nilai tambah bagi nasabah juga meningkatkan keunggulan bersain bagi BPR. BPR dapat menawarkan berbagai layanan tambahan seperti penghantaran ataupun penjemputan uang sehingga nasabah tidak perlu datang ke kantor ataupun menyediakan layanan panggilan 24 jam dan lain-lain.

c. Strategi W-O berupa meningkatkan jumlah kredit yang disalurkan

Peningkatan jumlah kredit yang disalurkan dapat diterapkan di pasar lama ataupun pasar baru. BPR dapat meningkatkan kredit pada pasar lama dengan menawarkan kembali kredit kepada nasabah yang hampir berakhir kontrak kreditnya. BPR bisa juga mencari pasar baru yang potensial sebagai penerima kreditnya. Dengan meningkatkan promosi, BPR akan memperoleh pasar baru dan dapat meningkatkan kredit yang disalurkan.

## d. Strategi W-T berupa meningkatkan kualitas SDM

Ditengah tingginya persaingan, BPR juga menghadapi kendala berupa kurangnya kemampuan dalam mengelola aktiva dan rendahnya jumlah kredit yang disalurkan. Oleh karena itu, karyawan BPR perlu memperoleh pelatihan dalam meningkatkan pelayanan, mengelola aktiva dan menyalurkan kredit ke UMKM. Menurut Fanani (2012), peningkatan kualitas sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan, memberikan pembinaan yang lebih intensif, meningkatkan penghargaan bagi karyawan, meningkatkan koordinasi antar karyawan dan melibatkan karyawan dalam memikirkan solusi terhadap suatu masalah.

Tabel 6. Matriks SWOT untuk BPR Kategori "C"

	<b>Opportunity :</b> 1. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Bogor rata-rata meningkat 0,48%/tahun 2. Pengangguran di Kabupaten Bogor menunjukkan tren penurunan dengan rata-rata penurunan 0,89%/tahun	<b>Threat :</b> 1. Persaingan dengan bank umum yang tidak sehat 2. Inflasi yang berfluktuasi
<b>Strength :</b> 1. Resiko kredit macetnya rendah 2. Memiliki profitabilitas yang baik 3. Biaya operasional tergolong rendah	<b>Strategi S-O :</b> Meningkatkan promosi	<b>Strategi S-T :</b> Meningkatkan pelayanan dan fasilitas yang dimiliki
<b>Weakness :</b> 1. Memiliki kemampuan yang kurang baik dalam mengelola aktiva 2. Jumlah kredit yang disalurkan tergolong rendah	<b>Strategi W-O :</b> Meningkatkan jumlah kredit yang disalurkan	<b>Strategi W-T :</b> Meningkatkan kualitas SDM

## IV. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa BPR di Kabupaten Bogor berdasarkan kemampuan mengelola aset, resiko kredit macet, likuiditas, profitabilitas dan biaya operasional dikelompokkan menjadi 3. Kelompok BPR "A" adalah BPR yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola aktiva, memiliki resiko kredit macet yang tinggi, jumlah kredit yang disalurkan tergolong tinggi, profitabilitas yang baik dan biaya operasional tergolong rendah. BPR yang termasuk dalam kelompok "B" adalah BPR yang memiliki kemampuan yang kurang baik dalam mengelola aktiva, memiliki resiko kredit macet yang rendah, jumlah kredit yang disalurkan cukup tinggi, profitabilitas yang kurang baik dan biaya operasional tergolong tinggi. Sedangkan BPR kategori "C" adalah BPR yang memiliki kemampuan yang kurang baik dalam mengelola aktiva, resiko kredit macetnya rendah, jumlah kredit yang disalurkan tergolong rendah, memiliki profitabilitas yang baik dan biaya operasional tergolong rendah.

Faktor internal yang menyebabkan meningkatnya penyaluran kredit berdasarkan analisis CAMEL antara lain *capital* (ketersediaan modal pada BPR), *asset* (kemampuan BPR dalam mengelola aset), *management* (kemampuan manajemen BPR dalam

mengelola kredit macet), *earning* (keuntungan yang diterima BPR atau biaya yang dikeluarkan BPR) dan *liquidity* (kemampuan BPR dalam memenuhi kewajiban jangka pendek). Sedangkan faktor eksternal yang menyebabkan meningkatnya penyaluran kredit pada BPR di Kabupaten Bogor adalah pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Bogor berdasarkan GDP harga konstan, tingkat pengangguran di Kabupaten Bogor menunjukkan penurunan sebesar 0,89%/tahun, persaingan dengan bank umum yang tidak sehat serta fluktuasi tingkat inflasi di Kabupaten Bogor yang berdampak pada resiko kredit macet bagi BPR.

Berdasarkan pengelompokan BPR dan analisis faktor internal dan eksternal masing-masing kelompok pada BPR dihasilkan strategi operasional untuk meningkatkan penyaluran kredit BPR dan mengurangi kredit macet. Strategi bagi BPR kelompok "A" yaitu pengembangan pasar, peningkatan fasilitas yang dimiliki BPR, menerapkan sistem kredit tanggung renteng dan meningkatkan kehati-hatian BPR. Strategi bagi BPR kelompok "B" yaitu meningkatkan bunga kredit, meningkatkan pelayanan dan fasilitas, penetrasi pasar dan bermitra dengan bank umum. Terakhir, strategi bagi BPR kelompok "C" yaitu meningkatkan promosi, meningkatkan pelayanan, meningkatkan jumlah kredit yang disalurkan dan meningkatkan kualitas SDM.

#### IV. Daftar Pustaka

- [BI] Bank Indonesia. 2008. Statistik Perbankan Indonesia. Jakarta (ID): BI  
 \_\_\_\_\_. 2009. Statistik Perbankan Indonesia. Jakarta (ID): BI  
 \_\_\_\_\_. 2010. Statistik Perbankan Indonesia. Jakarta (ID): BI  
 \_\_\_\_\_. 2011. Statistik Perbankan Indonesia. Jakarta (ID): BI  
 \_\_\_\_\_. 2012. Statistik Perbankan Indonesia. Jakarta (ID): BI  
 \_\_\_\_\_. 2013. Statistik Perbankan Indonesia. Jakarta (ID): BI  
 \_\_\_\_\_. 2014. Statistik Perbankan Indonesia. Jakarta (ID): BI
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2008. Kab. Bogor Dalam Angka 2008. Bogor (ID): BPS  
 \_\_\_\_\_. 2009. Kab. Bogor Dalam Angka 2009. Bogor (ID): BPS  
 \_\_\_\_\_. 2010. Kab. Bogor Dalam Angka 2010. Bogor (ID): BPS  
 \_\_\_\_\_. 2011. Kab. Bogor Dalam Angka 2011. Bogor (ID): BPS  
 \_\_\_\_\_. 2012. Kab. Bogor Dalam Angka 2012. Bogor (ID): BPS  
 \_\_\_\_\_. 2013. Kab. Bogor Dalam Angka 2013. Bogor (ID): BPS  
 \_\_\_\_\_. 2014. Kab. Bogor Dalam Angka 2014. Bogor (ID): BPS
- David FR. 2006. *Manajemen Strategi*. Edisi Sepuluh. Jakarta (ID): Penerbit Salemba Empat.
- Dendawijaya L. 2005. *Manajemen Perbankan*. Bogor (ID): Penerbit Ghalia Indonesia.
- Fanani Z. 2012. Strategi Penanganan Kredit Macet terhadap Kelangsungan Usaha pada PT. BPR Tunas Artha Jaya Pare Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Revitalisasi, Vol 1, Nomor 2.
- Farhan M. 2012. "Economic Determinants of Non-Performing Loans: Perception of Pakistani Bankers." *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol. 4, No. 19.
- Greenidge K, Grosvenor. 2010. Forecasting Non-Performing Loans in Barbados. *Research Departement, Central Bank of Barbados*. Bridgetown, Barbados.

- Sukirno S. 2005. *Mikroekonomi Teori Pengantar*. Jakarta (ID): Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Supranto J. 2004. *Analisis Multivariat Arti dan Interpretasi*. Jakarta (ID): Penerbit Rineka Cipta.
- Yoga GAD, Yuliarni. 2013. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyaluran Kredit Bpr Di Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana* Volume 2, No. 6.
- Yurdakul F. 2014. "Macroeconomic Modelling of Credit Risk For Banks." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109 (2014) 784-793.